

PERSONEL GÜÇLENDİRME İNOVASYONU HIZLANDIRIR MI? ANTALYA İLİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Adem ÖĞÜT *

Selin AYGEN*□

M. Tahir DEMİRSEL*□□

Özet

İşletmelerin yenilik yönetimine eğilimli ya da yönelimli bir örgüt kültürü inşa edebilmeleri için inovasyon kültürünü tüm çalışanlarına benimsetmeleri ve personel güçlendirme duyarlılığını geliştirerek sorumluluk paylaşımı ve takım çalışması süreçlerini pekiştirmeleri kaçınılmazdır. Ağ yapıların egemen olduğu günümüzün iş yaşamında “hiyerarşik kültür” değil “güçlendirme kültürü” işlevsellik kazanmış ve yenilik yönetimini hızlandırmıştır.

Güçlendirme, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinde temel belirleyici noktaları oluşturan önemli bir olgudur. Güçlendirilmiş çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında ve örgütsel sorunların çözümünde daha hazırlıklı ve anlayışlı davranabilmektedir. Güçlendirme işgörenlerin görevlerine daha çok adapte olmalarını sağlamak ve takım üyelerinin kendi kimliklerini ve güçlerini artırmalarının bir aracı olarak işlevsellik kazanmaktadır.

İş dünyasında rekabet avantajı sağlamak açısından personel güçlendirme kavramının önemini doğru algılama konusunda yetersizlikler olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışma, personel güçlendirme (empowerment) çabalarının işletmelerde yaratıcı düşüncüyü harekete geçirip geçirmediğine ve dolayısıyla inovasyonu tetikleyip tetiklemediğine ilişkin yazında yer alan genel eğilimleri Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik bir araştırmanın sonuçlarına dayanarak sınamayı ve sorgulamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Personel Güçlendirme, Ağ Yapılar, Takım Yönetimi, Müşteri Odaklılık

□ Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.

□* Öğr. Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi, S.B.M.Y.O.

□** Arş.Gör., Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.

GİRİŞ

Değişime ve yeniliklere hızla uyum sağlamanın artık bir zorunluluk olduğu bilgi çağında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik yönetimi uygulamalarına ihtiyaçları vardır. Varlığını sürdürmenin yanı sıra, işletmelerinin küresel rekabet ortamının sürekli değişen koşullarında rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bilgiyi yenilikçi süreçlere uyarlayabilmeleri son derece önemlidir. Bilginin yenilikçi süreçlere adaptasyonu için ise bilgiyi kullanabilmeleri, bilişsel süreçlerden geçirebilmeleri ve yeniden üretebilmeleri, başka bir deyişle bilgiyi etkin bir biçimde yönetebilmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin çevredeki yeniliklere uyum sağlayabilmeleri ve yenilikçi faaliyetlerle çevrelerini dönüştürebilmeleri, ancak örgüt yapılarını yenilik temelli olarak düzenlemelerine ve yeni ürün ve hizmet tasarımlarını gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Bunun yanında işletmeler, buldukları çevrenin özellikleri ile sahip oldukları örgütsel ve yönetsel koşullar çerçevesinde müşteri beklentileri ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik yenilikçi stratejiler oluşturmalıdır. Böylece örgüt içinde yenilikçi bir kültür oluşturmanın ilk adımları atılacak ve çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak çalışma koşullarının zemini hazırlanabilecektir.

Organizasyonda işgörenler açısından yenilikçi faaliyetlerin özendirilerek bir yenilik kültürünün oluşturulması için atılacak en önemli adımlardan birisinin güçlendirme (empowerment) çalışmaları olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda, örgüt içinde yeni yöntemler ve yeni fikirler oluşturulabilmesi, başka bir deyişle, yenilikçi bir örgüt atmosferi için personel güçlendirme en pratik yoldur. Kuşkusuz, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyetinin bir dışavurumudur.

Günümüzde işletmelerin hizmet kalitesini yükseltmeleri ve müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilmeleri için yenilik yönetimi ekseninde örgüt yapılarını ve kültürlerini geliştirebilmek için personel güçlendirme çabalarına önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü genelde hizmet sektörü ve özelde konaklama hizmetleri sektöründe, müşteri ile yüz yüze olan ve servis hizmeti veren personelin güçlendirilmesi, servisin hızlandırılması ve servis kalitesinin artırılması ile birlikte yeni hizmet tasarımları oluşturma açısından göz ardı edilemeyecek derecede önemlidir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında çalışmada, örgüt yapılarındaki dönüşümlerin ve çevresel koşullardaki değişimlerin çok hızlı yaşandığı sanayi-ötesi dönemde yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşturulması ve başarısı açısından önkoşul olarak kabul edilen bir yönetim teknolojisi olan personel güçlendirme kavramı irdelenmekte ve personel güçlendirme çabalarının yenilik yönetimi süreçlerinde işlevselleştirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda, personel güçlendirme çabalarının işletmelerde yaratıcı düşüncüyü harekete geçirip geçirmedigine ve dolayısıyla inovasyonu hızlandırıp hızlandırmadığına ilişkin olarak literatürde yer alan genel eğilimlerin Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma ile sınılanması amaçlanmaktadır.

İNOVASYON (YENİLİK) KONSEPTİ

Yenilikçilik, günümüzde uzun dönemli verimlilik, kalite ve esnekliğin önkoşulu olarak değerlendirilmekte ve sürdürülebilir örgüt başarısının altyapısını oluşturmaktadır. Bilindiği gibi, 1950'ler ve 1960'lardaki "verimlilik", 1970'ler ve 1980'lerdeki "kalite" ve 1980'ler ve 1990'lardaki "esneklik" kavramlarından sonra günümüzde küresel rekabetin odak

noktasına “inovasyon (yenilik)” kavramı oturmuştur (Janszen, 2000: 3).

Yenilik ile ilgili olarak pek çok farklı tanımla karşılaşmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde, tanımlamaları yapanların kendi bakış açılarına göre önemsedikleri unsurlara ağırlık verdikleri anlaşılmaktadır. Yenilik kavramıyla en çok ilgilenen bilim insanlarından biri olan Drucker (2001: 27) yeniliği, “yararlanma düzeyini arttırmak için kaynaklarda yeni kapasiteler yaratma faaliyeti” biçiminde tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, yenilik aslında yeni kaynaklar yaratma sürecidir. Mevcut kaynakların zenginlik yaratma potansiyelini arttıran çalışmalar yeniliği oluşturmaktadır. Bu bağlamda, yenilik, girişimciliğin en belirgin ve en önemli aracı durumundadır (Drucker, 2001: 27). Jones (2001: 404) ise yeniliği, “gerek hizmet gerekse endüstri işletmelerinde yeni ürün geliştirme ya da üretim ve yönetim sistemlerinde yeni gelişmeler meydana getirme” biçiminde tanımlamıştır. Jones’a göre inovasyon faaliyetleri sadece ürün geliştirme olarak kalmamalı, aynı zamanda işletmenin yenilikleri sürdürebileceği bir organizasyon yapısı ve kültürünü de beraberinde getirmelidir. Örgütsel kültürün yenilik yapmaya ve sürdürmeye elverişli olmaması, yeniliğin sürdürülebilirliğini tehlikeye atacaktır.

Certo’ya (2000: 519) göre yenilik ise “ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin kullanılması ve çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesi”dir. Başka bir tanıma göre ise yenilik, “işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgüt kültüründe değer yaratma faaliyetleri” biçiminde ifade edilmiştir.

Yeniliği sadece yeni ürünler bulma ve bunları ticarileştirme biçiminde tanımlanan teknolojik bir olay şeklinde algılamak doğru bir yaklaşım değildir (Eren, 1996: 17). Çünkü, yenilik mutlaka

teknik anlamda olmak zorunda değildir. Pek az teknik yenilik, etkisi açısından sosyal yeniliklerle rekabet edebilmektedir. Aslında çağımızın en büyük yeniliklerinden biri, “yararlı bilgi”nin, insanların ilk kez olarak farklı yetenek ve bilgilere sahip verimli ve yaratıcı bireyler olarak bir örgüt içinde birlikte çalışmalarına imkan vermesi şeklinde gerçekleşen bir sosyal yeniliktir (Drucker, 2001: 28).

Hizmet sektöründe yenilik uygulayabilmenin endüstri sektörüne göre daha zor olduğu iddia edilmektedir. Bu bakımdan, hizmet işletmeleri açısından yeniliğin tanımı farklılaşmaktadır. Oke’ye (2004: 36-38) göre yenilik, “pazarın öngördüğü ve müşterinin ihtiyaçlarına göre yeni ürün ve hizmet geliştirebilme ve aynı zamanda çalışanların bu ihtiyaçları geliştirirken kendi yeteneklerini kullanarak yeni yollar geliştirebilmesi”dir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, özellikle hizmet işletmelerinde yenilikçi faaliyetlerde bulunabilmenin önkoşulu, örgütsel yapı içerisinde daha fazla özgürleştirilmiş ve müşteri beklenti ve gereksinimlerine olan tepkiselliği artırabilmek için daha fazla yetki ve kaynakla donatılmış, başka bir ifadeyle güçlendirilmiş bireylerle çalışmaktır.

YENİLİKÇİLİK EKSENİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Buchanan ve Huczynski’ye (1997: 93) göre güçlendirme (empowerment), çalışanlara daha fazla özerklik, takdir yetkisi ve gözetilmeyen karar verme sorumluluğu veren örgütsel düzenlemelerdir. Başka bir tanıma göre ise güçlendirme, çalışanların kendi amaçlarını belirleyebilme, karar verebilme ve kendi yetki ve sorumluluk alanlarında sorun çözebilmelerini mümkün kılan bir süreçtir (Moorhead ve Griffin, 2001: 177). Güçlendirme çalışanların faaliyet alanları içinde

herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir gücü ifade etmektedir. Daha ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse; çalışanların karar verme yetkilerini arttırarak, onları yaptıkları işin sahibi haline getirmeyi hedeflemektedir. Yeni yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkartmaktadır (Ataman, 2001: 345). Bu bağlamda, güçlendirme, müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve kalite değeri yaratabilmek için oluşturulan bir rekabet stratejisi biçiminde düşünülebilir (Chacko, 1998: 134).

Güçlendirilmiş personel, hem kendisine, hem yöneticilere hem de işletmeye pek çok yarar sağlayacaktır. Bu yararlar başlıcaları aşağıda sıralanmaktadır (Çetin ve Günay, 2001: 762):

- Çalışanlara duyulan güvenin ifadesi,
- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması,
- Daha etkin ve iki yönlü iletişim,
- Yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu,
- Bireysel gelişime olanak tanınması,
- Yaparken öğrenmeye imkan tanınması,
- Mesuliyet ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Birisinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesi.

Çalışanların sorumluluk alabilmeleri için problem çözümünde ve karar vermede risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen özelliklere sahip olabilmeleri

gerekmektedir. Hizmet sektöründe özellikle konaklama işletmelerinde güçlendirmenin faydalarının birinin de hizmet inovasyonu üretmek olduğu savlanmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerinde yenilikçi süreçlerin güçlendirme ve yetkilendirmelerle daha anlamlı hale getirilebileceğini ileri sürülmektedir. Bunun yanında güçlendirme, inovasyon oluşturma sürecini hızlandırmak suretiyle müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti için, başka bir ifadeyle dış ve iç müşteri beklentilerinin karşılanması için önemli bir alt yapı unsuru oluşturmaktadır.

Güçlendirme, motivasyonel faktörler kadar çalışanın rollerini de etkileyerek yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşmasına zemin hazırlayabilecektir. Çünkü güçlendirme uygulamaları, çalışanların kendi inisiyatifleri ve kararlarını iş yöntemlerinde kullanabilmelerini ve ölçmelerini sağlayacaktır (Ingram, 1997: 298). Bu yönüyle güçlendirme, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin artırılmasında temel belirleyici noktaları oluşturan önemli bir yönetim teknolojisidir. Güçlendirilmiş çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesinde ve problemlerin çözümünde daha tedbirli ve anlayışlı davranabilmektedir. Personelin güçlendirilmesiyle birlikte işlerine daha çok adapte ve oryante olmaları (uyum göstermeleri) da sağlanmaktadır (Chow vd., 2006: 480).

GÜÇLENDİRME KÜLTÜRÜ VE HİYERARŞİK KÜLTÜR

Gerek üretim gerekse hizmet işletmelerinde, tüketicilerin ürün ya da hizmetle ilgili almak istedikleri tüm bilgilere en kısa zamanda ulaşabilmelerini sağlamak, sürekli gelişen teknolojinin tüm kaynaklarını kullanabilme önkoşuluyla bir rekabet silahı durumuna gelmiştir. Bu bağlamda, teknoloji-yoğun olmaktan ziyade emek-yoğun bir nitelik taşıyan hizmet

sektöründe çalışanların güçlendirilmesi, rekabet üstünlüğü elde etme açısından daha önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle, sanayi çağına özgü hiyerarşik kültür yerine yeni ekonomik koşulların bir gereği olarak yenilikçi faaliyetlerin özendirildiği bir güçlendirme kültürünün egemen olduğu bir örgütsel yapıya gereksinim duyulmaktadır. Hiyerarşik kültür ve güçlendirme kültürü arasındaki farkları belirleyen temel unsur

bakış açısıdır. Yenilikçilik temelli bir bakış açısını yakalayabilen işletmelerin örgütsel yapılanmalarında hiyerarşi yerine güçlendirmeyi esas almaları gerektiği son derece açıktır. Bu açıdan, hiyerarşik bir kültür ile güçlendirmeyi öne çıkaran bir kültür arasındaki farklılıkları belirlemekte yarar vardır. Bu iki kültür tipolojisi arasındaki farkları Tablo 1’de görmek mümkündür.

Tablo 1. Hiyerarşik Kültür ve Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar

Hiyerarşik Kültür	Güçlendirme Kültürü
Planlama	Vizyon
Emir ve Kontrol	Performans için Ortaklık
Kontrol Etme	Kişisel Kontrol
Bireysel Sorumluluk	Takım Sorumluluğu
Piramit Yapı	Çapraz Yapı
İş Akış Süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koç/Takım Liderleri
Çalışanlar	Takım Üyeleri
Ortak Yönetim	Takım Yönetimi

Kaynak: W.Alan Randolph, “Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?”, **Organizational Dynamics**, Vol: 29, No: 2, 2000, s. 98’den uyarlanmıştır.

Tablodan da anlaşılacağı gibi iki kültür karşılaştırıldığında davranışlar, tutumlar, normlar ve beklentiler arasında farklar açıkça görülebilmektedir. Aynı zamanda, güçlendirme kavramının örgüt yapısına uyarlanabilmesi için takım çalışmasının özendirilmesinin gerekliliği de göze çarpmaktadır.

İşletmelerde özellikle müşteriyle yüz yüze olarak çalışanlar bireylerin güçlendirilebilmesi, hem işletme imajı, hem müşteriye anında hizmet verebilme, hem de hizmet kalitesi açısından son derece önemlidir. Fakat bunun başarılabilmesi için güçlendirme kavramının çalışanlar tarafından doğru bir biçimde algılanması, sadece karar verme süreçlerinde kullanılan bir sistem olarak kabul edilmemesi ve aynı zamanda da örgüt yapısına adapte edilmesi gereken

bir süreç olduğunun anlaşılması gerekmektedir.

Güçlendirmenin, çalışanları risk ve sorumluluk almaya teşvik ederek yaratıcı düşünceleri harekete geçirdiği ve böylece inovasyonu hızlandırıcı bir etki yaptığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, organizasyon içinde hiyerarşik kültürü özendirilmesi yerine güçlendirme kültürünün oluşturulabilmesi, çalışanların daha yaratıcı bir kimlik kazanmalarına sebep olarak örgütün yenilikçilik düzeyini artıracaktır.

ANTALYA İLİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, personel güçlendirme (empowerment) çabalarının işletmelerde yaratıcı düşünceleri harekete geçirip

geçirmediğine ve dolayısıyla inovasyonu tetikleyip tetiklemediğine ilişkin yazında yer alan genel eğilimleri Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik bir araştırmanın sonuçlarına dayanarak sınamak ve sorgulamak amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını, Antalya il sınırları içerisindeki İl Kültür ve Turizm Müdürlüğüne kayıtlı olup işletme ve yatırım belgesi sahibi olan 5 yıldızlı otel ve tatil köylerindeki üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırma, Antalya il sınırları içerisinde Alanya, Manavgat, Belek, Kundu, Beldibi, Kemer ve Tekirova turizm bölgelerinde 5 yıldızlı otel ve 1. sınıf tatil köyü olarak hizmet veren 168 işletme arasından 74 tanesinde uygulanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın birincil veri toplama sürecinde olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin dağıtımı Akdeniz Turizm ve Otelciler Birliği ile yapılan ortak çalışmayla gerçekleştirilmiştir. Anketler işletmelerin üst düzey yöneticileri tarafından cevaplandırılmış, bunun yanı sıra yöneticilerin bir kısmı ile de yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Araştırma Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların işletme türlerine göre inovasyon (yenilik) kavramını nasıl tanımladıklarına ilişkin bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur.

Bulgularının

Tablo 2. Yenilik Kavramının Tanımlanması

İşletme Türü	5 Yıldızlı Otel	1. Sınıf Tatil Köyü
Yenilik Kavramının Tanımı	Yüzde Değeri	Yüzde Değeri
Yeni bir problem çözmeye yönteminin kullanılması ve kazanılması	4,5	0,0
Çevreye uyum sürecini kolaylaştırabilmek için örgüt yapısı ve süreçlerinde yapılan değişimler	19,7	0,0
Yeni teknolojilerin kullanılması	15,2	0,0
Yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımları ve iş süreçlerinin oluşturulması	60,6	100,0
Toplam	100,0	100,0

5 yıldızlı otel işletmelerindeki ve 1. sınıf tatil köylerindeki yöneticilerin yenilik kavramına olan bakış açıları Tablo 2’de görülmektedir. Sonuçlara göre, 1. sınıf tatil köyü yöneticilerinin tamamı yenilik kavramını, çalışanların yaratıcılığını ön plana çıkararak hizmet tasarımları ve iş süreçleri geliştirilmesi biçiminde değerlendirmektedir. Yine aynı şekilde, 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinin de oldukça büyük bir kısmının aynı şekilde düşündüğü anlaşılmaktadır. Bu

durum, araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun, çalışanların yaratıcılık düzeylerini artırmak için güçlendirme uygulamaları yapabilecekleri biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılanların, çalışanların güçlendirilmesi yoluyla yeniliklerin gerçekleştirilmesi için örgüt yapısında yaşanması gereken değişimlere ilişkin görüşleri beşli bir Likert ölçeğine göre ölçülmeye çalışılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3. Çalışanların Güçlendirilmesi Yoluyla Yeniliklerin Gerçekleştirilmesi İçin Örgüt Yapısında Yaşanması Gereken Değişimler

Yeniliklerin Gerçekleştirilmesi İçin Örgüt Yapısında Yaşanması Gereken Değişimlerin Gereklik Dereceleri	Hiç önemi yok	Kısmen önemli	Oldukça önemli	Büyük ölçüde önemli	Çok önemli	Toplam
Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile örgüt yapısının daha az kademedan oluşan bir yapıya dönüşmesi	4,1	17,6	33,8	28,4	16,1	100,0
Geleneksel sistemler yerine performansı ve bilgiyi dikkate alan ve yenilikçi çalışmalara uygun bir yapıya dönüşmesi	0,0	8,1	32,3	36,4	23,2	100,0
Sürekli gelişim ve yenilenmenin bir hedef olarak ortaya konduğu bir yapıya dönüşmesi	0,0	5,4	35,2	37,8	21,6	100,0
Bilgiye dayanan katılımcı bir yönetim anlayışına dönüşmesi	0,0	12,2	29,7	28,4	29,7	100,0
Dikey iletişime paralel olarak yatay iletişime yer veren yalın bir yapıya dönüşmesi	0,0	14,9	36,5	32,4	16,2	100,0
Hiyerarşik yapı yerine müşterilerle ilişkiler doğrultusunda çalışma gruplarını oluşturduğu bir yapıya dönüşmesi	2,7	9,5	37,8	24,3	25,7	100,0

Araştırmaya katılanların personeli güçlendirme yoluyla yeniliklerin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken yapısal değişimlere ilişkin görüşleri incelendiğinde, her bir madde için “önemi yok” ya da “kısmen önemli” biçiminde yanıtlayanların yaklaşık olarak % 20’nin altında olduğu ve “oldukça önemli”, “büyük ölçüde önemli” ve “çok önemli” şeklinde cevap verenlerinse % 80’i aştığı görülmektedir. Bu sonuçlar, yöneticilerin yenilikçi süreçler açısından personelin güçlendirilmesine atfettiği önemi göstermesi açısından anlamlıdır ve son derece önemlidir.

Hizmet işletmelerinin hizmet kalitesini artırmaları ve müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılayabilmek için yenilik yönetimini benimsemeleri ve bu bağlamda örgüt yapılarını düzenlemeleri

ve güçlendirme kültürünü uygulayabilmeleri gerekmektedir.

Hizmet işletmelerinde özellikle turizm sektöründe bu konuda toplam kalite yönetimi çalışmalarının yaygınlığı doğrultusunda yenilikçi yönetim yapılarıyla ilgili gelişmeler görülmektedir. Fakat belli noktalarda yaratıcılıktan, yenilik yönetiminden ve yeni hizmet tasarımlarından yararlanılmadığı gözlemlenmektedir. Turizm sektörünün yoğun küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve uluslar ötesi bir duruma gelebilmesi için örgütsel yapılarını daha yenilikçi hale getirmeleri gerekmektedir. Bunun önkoşullarından biri ise insan kaynaklarınızı güçlendirilmiş çalışanlardan oluşturmaktır.

Tablo 4. Yenilik Yönetimi ve Örgüt Kültürü Ölçütleri

Yenilik Yönetimi ve Yenilik Örgüt Kültürü Ölçütleri	Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.	Çalışanlar takım çalışmasına özendirilmektedir.	Çalışanlar kendilerini takımın bir parçası olarak görürler.	Çalışanlara, yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmektedir.	Çalışanların fikirleri yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmektedir.	İş tanımları ve iş gerekleri üst yönetim tarafından açık ve net olarak belirlenmektedir.	İşletmemizde gerekli görüldüğünde yetki devri ile sorunlar hızla çözümlenebilmektedir.	İşletmemizde üstten-asta ve asttan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır.
Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.	1,000 0	0,492 7	0,351 8	0,375 8	0,347 1	0,521 9	0,509 9	0,332 7
Çalışanlar takım çalışmasına özendirilmektedir.		1,000 0	0,804 3	0,674 9	0,320 0	0,579 8	0,624 3	0,448 5
Çalışanlar kendilerini takımın bir parçası olarak görürler.			1,000 0	0,748 2	0,342 6	0,619 1	0,593 1	0,425 1
Çalışanlara, yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmektedir.				1,000 0	0,482 2	0,617 9	0,727 2	0,447 5
Çalışanların fikirleri yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmektedir.					1,000 0	0,506 1	0,418 1	0,695 7
İş tanımları ve iş gerekleri üst yönetim tarafından açık ve net olarak belirlenmektedir.						1,000 0	0,467 5	0,471 9
İşletmemizde gerekli görüldüğünde yetki devri ile sorunlar hızla çözümlenebilmektedir.							1,000 0	0,343 7
İşletmemizde üstten-asta ve asttan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır.								1,000 0

İşletmelerin yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü geliştirebilme seviyelerinin, yenilik yönetimi tutumlarına bağlı olarak belirlenmesinde korelasyon sonucunda aralarında dikkat çekici ilişki görülen değişkenler içinde regresyon analizi yapılmıştır.

Analizde kullanılan değişkenler:

- Yöneticilerin, liderlik anlayışı
- Çalışanların takım çalışmasına özendirilmesi
- Çalışanların kendilerini takımın parçası olarak görmesi
- Çalışanlara değer verilmesi
- Çalışanların fikirlerinin dikkate alınması
- İş tanımları ve iş gereklerinin tanımlanmış olması
- Yetki devrinin olması
- Çok yönlü iletişimin olması

Aynı zamanda bu değişkenler, işletmenin güçlendirme kültürünü de belirlemeye yardımcı olabilecek değişkenlerdir.

Çalışanların takım çalışmasına özendirilmesi ile çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmeleri arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,8043$ 'dir

Yöneticilerin liderlik anlayışıyla hareket etmesi ile çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmeleri arasında doğrusal yönlü düşük bir ilişki olup korelasyon değeri $R=0,3518$ 'dir.

Çalışanlara yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmesi ile çalışanların takım çalışmasına özendirilmesi arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup, korelasyon değeri $R=0,6749$ 'dur.

Çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görebilmesi ile yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmesi arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup, korelasyon değeri $R=0,7482$ 'dir.

Çalışanların takım çalışmasına özendirilmesi ile çalışanların fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alınarak

dinlenmesi arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup, korelasyon değeri $R=0,3200$ 'dir.

Sorunların kısa sürede çözülmesi amacıyla verilen yetki devri ile çalışanlara yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmesi arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup, korelasyon değeri $R=0,7272$ 'dir.

Çalışanların fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmesi ile işletme içinde gelişen çok yönlü iletişim arasında doğrusal yönlü anlamlı bir ilişki olup, korelasyon değeri $R=0,6957$ 'dir.

SONUÇ

Çalışmadan elde edilen bulgular, yenilikçi örgüt anlayışına sahip hizmet işletmelerinin yalın örgüt yapılarını tercih ettiklerini göstermektedir. Yenilikçiliğe eğilimli konaklama işletmelerinde sektörün doğasından kaynaklanan karakteristik özelliklerden dolayı fonksiyonel yapılardan yararlandığı ama yenilikçi örgüt modellerinden şebeke ve yığılma örgütlere uygun olarak hareket edildiği söylenebilir. Konaklama işletmelerinde çalışanların müşteri ile yüz yüze iletişim sağladığı hizmet birimlerinde personelin özellikle güçlendirildiği (empowered) bulgulardan anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların güçlendirilmesi sonucunda, kararların daha çabuk alınabildiği, yetki ve sorumlulukların dengeli biçimde paylaşılabilirdiği ve müşterilerin istek ve beklentilerinin çok daha hızlı karşılanabildiği görülmüştür.

Hizmet işletmelerinin "müşteri merkezli" ve "yenilik odaklı" anlayışla yenilikçi örgüt modellerini üretim işletmelerine kıyasla çok daha çabuk benimsediği söylenebilir. Bu bağlamda, yenilikçi yönetim uygulamaları arasında sayılan sanal örgüt, değişim yönetimi ve öğrenen örgüt modellerinin bu anlayışla hızla benimsenebildiği ve işletmelerin yenilikçi

örgüt kültürüne uyum sağlamaları sonucunda bu modellere dönüşümlerinin daha etkin yapılabildiği gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, turizm modern dünyada hızla büyüyen sektörlerin başında gelmekte ve özellikle, teknolojik gelişmeler ve küresel sistemin etkisiyle dünya üzerinde turizm yönelimli hareketlerde nicel ve nitel anlamda önemli artışlar gerçekleşmektedir. Küresel turizm pazarında ortaya çıkan değişimlere ve yenilikçi beklentilere her

yönüyle cevap verebilecek dinamik bir turizm potansiyeline sahip olan ülkemizde turizm sektörünün stratejik rekabetçi üstünlük kazanabilmesi için örgütsel yapılarını daha esnek, katılımcı ve çevik ağ yapılarına dönüştürmeleri gerekmektedir. Bunun ön koşulu ise bilgi okuryazarlığı ve duygu okuryazarlığı konularında yetkin insan kaynaklarına ve yeniliklere tutkun lider yöneticilere sahip olmaktır.

KAYNAKÇA

- Ataman, G., (2001), **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Buchanan, D. ve A. Huczynski, (1997), **Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Inc., London.
- Certo, S. C., (2000), **Modern Management Diversity, Quality, Ethics & The Global Environment**, Prentice Hall, Inc., London.
- Chacko, H. E., (1998), “*Designing a Seamless Hotel Organization*”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 10, No: 4.
- Chow, I. H., T. W. Lo, Z. Sha ve J. Hong, (2006), “*The Impact of Development Experience, Empowerment, and Organizational Support on Catering Service Staff Performance*”, **Hospitality Management**, Vol: 25, Issue: 3.
- Çetin, C. ve G. Günay, “*Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi ve Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama*”, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, 2001.
- Drucker, P. F., (2001), **Innovation and Management**, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Eren, E., (1996), **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Ingram, H., (1997), “*Performance Management: Processes, Quality and Teamworking*”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 9, No: 7.
- Janszen, F., (2000), **The Age of Innovation**, Prentice Hall, Inc., London.
- Jones, G. R., (2001), **Organizational Theory and Cases**, Prentice Hall, Inc., London.
- Moorhead, G. ve R. W. Griffin, (2001), **Organizational Behaviour**, 6th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Oke, A., (2004), “*Barriers to Innovation Management in Service Companies*”, **Journal of Change Management**, Vol: 4, No: 1, pp. 31-44.
- Randolph, W. A., (2000), “*Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?*”, **Organizational Dynamics**, Vol: 29, No: 2.